

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta



**Role vedoucího pedagogického pracovníka, rozdíly v nich,
jejich kompatibilita a předpoklady úspěšného zvládní**

Mgr. Jan Vlažný

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a citoval všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

Dne 30.11.2017

.....

Mgr. Jan Vlažný

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá rolemi vedoucího pedagogického pracovníka v současném českém školství. Tomu jsou přiřazovány hned tři velmi důležité role – manažera, lídra a vykonavatele pedagogického procesu. Práce zjišťuje, nakolik ředitelé škol a jejich zástupci těmto rolím rozumějí, jak si je definují a jak je vykonávají.

Práce obsahuje teoretickou část s vymezením pojmů a pohledem autora na jednotlivé role, praktická část zahrnuje výzkumné šetření mezi řediteli škol a jejich zástupci. V závěru práce je uveden seznam použitých a citovaných pramenů a přílohy této práce.

Klíčová slova: role, manažer, lídr, vykonavatel pedagogického procesu

Abstract

This bachelor thesis deals with the roles of the leading pedagogues in contemporary Czech education. There are three very important roles assigned to them - the manager, the leader and the executor of the pedagogical process. The paper examines how much school leaders and deputy directors understand these roles, how they define them and how they perform them.

The thesis contains a theoretical part with the definition of the terms and the author's view of the individual roles, the practical part includes a research survey among school directors and their deputy directors. At the end of the thesis there is a list of used and quoted sources and an annex to this paper.

Keywords: role, manager, leader, pedagogical proces executor

Obsah

1. Úvod a cíl práce.....	5
2. Vymezení pojmů.....	6
2.1 Role.....	6
2.2 Kompetence.....	6
2.3 Vedoucí pedagogický pracovník.....	7
2.4 Manažer.....	8
2.5 Lídr (leader).....	9
2.6 Vykonavatel.....	10
2.7 Kompatibilita.....	10
3. Ředitel školy v současném vzdělávacím systému.....	12
3.1 Stručný vývoj pracovní pozice ředitele školy.....	12
3.2 Předpoklady pro výkon funkce ředitele.....	13
3.3 Právní předpisy upravující jmenování a odvolání ředitele školy.....	13
3.4 Povinnosti ředitele školy dle platné legislativy.....	14
3.5 Ředitel školy jako manažer.....	15
3.6 Ředitel školy jako lídr.....	18
3.7 Ředitel školy jako vykonavatel pedagogického procesu.....	18
3.8 Nařízení vlády 75/2005.....	19
4. Zástupce ředitele školy.....	21
5. Rozdíly u vedoucích pracovníků v jednotlivých typech škol.....	22
6. Empirická část.....	24
6.1 Cíl šetření.....	24
6.2 Metodologie výzkumu.....	24
6.3 Stanovení výzkumných otázek.....	25
6.4 Ověření funkčnosti.....	25
6.5 Výzkumný vzorek.....	25
7. Vyhodnocení dotazníku.....	27
8. Závěr.....	41
Použitá literatura a elektronické zdroje.....	43
Příloha.....	45

1. Úvod a cíl práce

Český vzdělávací systém prošel v minulých desítkách let zásadní proměnou, společně s ním se změnila i pozice a role lidí, kteří jsou za výchovně – vzdělávací proces na jednotlivých typech škol i za jejich bezproblémový provoz odpovědní – vedoucích pedagogických pracovníků ve školství, tedy ředitelů škol či jejich zástupců. Ve srovnání s jinými evropskými školskými systémy má český vedoucí pedagogický pracovník specifické postavení. Jeho pracovní náplň jej předurčuje k hned k několika důležitým rolím – manažera, lídra a vykonavatele pedagogického procesu, tedy učitele.

Dobry vedoucí pracovník ve školství by měl být ideálně dobrým manažerem z hlediska zajištění provozu školy či bezchybného a efektivního čerpání přidělených financí, lídrem s dlouhodobou vizí a autoritou pro členy pedagogického sboru i kolektiv provozních pracovníků a v neposlední řadě i člověkem, který naplňuje samotný proces vzdělávání přímým působením na žáky a studenty v roli pedagoga. Nabízejí se zde proto otázky, zda mají ředitelé a jejich zástupci v dnešní době dostatečně příznivé podmínky pro to, aby dokázali jednotlivé role skloubit a zvládat je ku prospěchu organizace, kterou řídí a vedou. Jestli si lidé ve vedení školských zařízení vůbec uvědomují, jaká je náplň jednotlivých rolí a dokáží-li si svůj čas rozložit tak, aby žádnou z nich nezanedbali, aby bylo pracovníkům, žákům a studentům, zřizovateli i veřejnosti zřejmé, že je škola úspěšná.

Cílem předkládané bakalářské práce je zjistit, jak vůbec vedoucí pracovníci škol chápou jednotlivé role, ve kterých vystupují a které jsou jim v dnešní době literaturou přisuzovány, jak si sami definují pojmy manažer, lídr, vykonavatel, jak rozumějí pojetí těchto rolí a jakým způsobem je vykonávají. Další otázkou je, nakolik jsou jednotlivé role vzájemně kompatibilní, do jaké míry se prolínají a jak by je bylo možné skloubit a tím třeba výrazně ušetřit čas, kterého se dnes školským vedoucím pracovníkům (dle názoru jejich, ale i veřejnosti) nedostává.

Teoretická část práce obsahuje vysvětlení nejdůležitějších pojmů, které jsou v této práci použity. Jde zejména o definici vedoucích pracovníků ve školství, vymezení jejich jednotlivých rolí a kompetencí podle různých zdrojů. Považuji za důležité zmínit se i o tom, jakými změnami v poslední době pozice vedoucího pracovníka prošla. Empirická část pak cílí konkrétně na ředitele škol a jejich zástupce ve snaze získat od nich důležité informace a poznatky, jak oni sami rozumí jednotlivým rolím, jak je dokáží vzájemně propojit s ohledem na specifické potřeby jednotlivých typů škol.

2. Vysvětlení pojmů

2.1. Role

Encyklopedie Diderot¹ vysvětluje pojem role jako úlohu, postavení nebo poslání. Managementmania² definuje roli jako souhrn pracovních úkolů při vykonávání určité práce. Pracovní role je dána rozsahem odpovědností, pravomocí, úkolů a popisem pracovní náplně, organizačními vztahy, kvalifikačními předpoklady a využívanými zdroji. Průcha, Walterová a Mareš³ uvádějí pojem sociální role jako chování, které sociální skupina očekává od každého svého člena.

2.2 Kompetence

Lhotková, Trojan a Kitzberger⁴ vymezují termín kompetence ve dvou základních významech: v dříve používaném smyslu jako pravomoc, v novém, nyní mnohem frekventovanějším významu jako znalost či dovednost. Pojem kompetence je zde situován do dvou rovin:

¹ Encyklopedie Diderot, s.1251

² [online] <https://managementmania.com>

³ Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. *Pedagogický slovník* (2008)

⁴ Lhotková, I., Trojan, V., Kitzberger, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství* (2012)

Kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)

Kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost)

Pisoňová⁵ zmiňuje: Pojem kompetence představuje nároky kladené na výkon funkce ředitele školy, resp. vedoucího pedagogického zaměstnance školy nebo školského zařízení.

2.3 Vedoucí pedagogický pracovník

Zákoník práce⁶ (§11) definuje vedoucí zaměstnance jako zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.

Pojem pedagogický pracovník se objevuje v § 2, odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících č. 563/2004Sb.⁷:

(1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.

Slovní spojení vedoucí pedagogický pracovník je tedy jakousi fúzí dvou definic z různých zákonů, v zákoně o pedagogických pracovnících je obsažen v §2, odst 2:

⁵ PISOŇOVÁ, M. *Osobnostný rozvoj riaditeľa školy: východiská a determinanty : výskumné závery a odporúčania pre školskú riadiacu prax.* (2012)

⁶ Zákoník práce. [online] <https://business.center.cz/>

⁷ Zákon o pedagogických pracovnících. [online] www.msmt.cz

(2) Přímou pedagogickou činnost vykonává

- a) učitel,
- b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- c) vychovatel,
- d) speciální pedagog,
- e) psycholog,
- f) pedagog volného času,
- g) asistent pedagoga,
- h) trenér,
- i) metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,
- j) **vedoucí pedagogický pracovník.**

Kdo tedy tyto podmínky splňuje a může tak být nazýván vedoucím pedagogickým pracovníkem? Na otázku „Kdo je podle Vás vedoucím pracovníkem ve školství“?, položenou několika lidem, kteří se v této sféře nepohybují, odpověděla drtivá většina, že do vedení školy patří ředitel a jeho zástupce či zástupci. Nikdo jiný je nenapadl. O kom lze tedy dále říci, že ve škole, na které působí, zastává vedoucí pozici? Ponecháme – li stranou nepedagogické (provozní) pracovníky – tedy školníky jako správce objektů a budov či vedoucí školních kuchyní a jídelen, zmínit jistě můžeme vedoucí předmětových komisí zejména na velkých školách, vedoucí týmů zřízených přechodně či trvale z různých důvodů, např. rozličné projekty, tvorba a úpravy školního vzdělávacího programu, či vedoucí vychovatelky školní družiny, tedy tzv. střední management školy. Tato práce se nicméně bude věnovat pouze nejužšímu pedagogickému vedení, tedy ředitelům škol a jejich zástupcům, u nichž je provázanost všech tří rolí nejmarkantnější.

2.4. Manažer

Tento pojem je definován z mnoha pohledů, např. internetová encyklopedie Wikipedia⁸ říká, že manažer „je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod jemu

⁸ Manažer.. [online] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Manažer>

svěřené organizace. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí: ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní.“

Veber⁹: „Samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“

Podle Plamínka¹⁰ (2006, s.28) souvisí jedna ze skupin manažerských úloh „...s definicí manažera jako člověka, který dosahuje cílů prostřednictvím jiných lidí. Tito lidé musí být dostatečně informováni, motivováni, mít nezbytné individuální schopnosti a přiměřené vzájemné vztahy. Manažer tedy především definuje úlohy a úkoly a zajišťuje, aby lidé byli kompetentní své úlohy vykonávat.

Je to tedy vedoucí pracovník, který odpovídá za správný chod a fungování organizace, kterou řídí.

Do školství pojem manažer pronikal postupně, dnes už je spojen s vedením školy naprosto běžně, ředitel, často i jeho zástupce jsou za manažery považováni téměř automaticky.

2.5. Lídr (Leader)

Lídr, nebo též vůdce, je osoba, která má vysoký vliv na ostatní. Lídr má schopnost přimět lidi, aby ho následovali a je schopen ovlivňovat lidi (své podřízené) směrem k dosažení cíle. Vůdci mají vizi a umění komunikovat s lidmi tak, aby je inspirovali a iniciovali. Vůdcovství je dáno kombinací dovedností, postojů, vlastností a konkrétního chování. Vůdce může být manažerem, ale ne každý manažer je schopným vůdcem.¹⁰

Portál AV institut¹¹ uvádí: Lídrem je skutečně každý, kdo má před sebou cíl a za sebou lidi, kteří mu věří a následují ho. Za lídra se sice může považovat, kdokoliv chce, to ho ale nedělá lídrem v očích ostatních lidí. Za opravdového lídra totiž mluví jeho činy. Jiný způsob, jak by se dal definovat lídr, je pohlédnout na lidi kolem sebe a zamyslet se

⁹ VEBER, J.;aj. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2014)

¹⁰ Lídr. [online] <http://www.elseaz.cz/slovník/leader-lidr-vudce/>

¹¹ Lídr [online] <https://www.av-institut.cz/kdo-je-lidr>

nad tím, jakou autoritu ve svém okolí vzbuzují a jak na ně lidé reagují? Mají nějaké vlastnosti, které jsou na nich důležité a obdivuhodné? Disponují zvláštními schopnostmi? Integrita, loajalita, zodpovědnost, píle, vedení příkladem, vize, strategie a cíle, úkolování, koučování, delegování, kontrolování a analýzy. Tak to je jen malý výčet vlastností a schopností skutečného lídra.

2.6. Vykonavatel

Vykonavatel dosahuje cílů bezprostředně, svým vlastním výkonem. Jeho role spočívá v proměně vstupů na výstupy, plní úkoly¹². Ve školství je tato role u ředitelů a jejich zástupců spojena s přímou pedagogickou a výchovnou činností, jejíž míra je pro konkrétní skupiny vedoucích pedagogických pracovníků upravena nařízením vlády.

2.7. Kompatibilita

Podle Wikipedie¹³ kompatibilita „v běžné řeči označuje míru, v jaké se dvě myšlenky, projekty, osoby atd. „snášejí“ čili dají kombinovat“. Elektronický slovník cizích slov¹⁴ uvádí pojem jako vzájemnou slučitelnost, snášenlivost, schopnost volného křížení, spojitelnost.

Co tedy dnešní ředitelé vlastně opravdu jsou? Jsou odpovědní za chod školy po ekonomické, provozní či pracovněprávní stránce, čili manažeři. S určitými cíli, vizí a snahou vést organizaci tím správným směrem působí na kolektiv pedagogických i provozních pracovníků, tedy lídři. Zároveň se aktivně účastní výchovně – vzdělávacího procesu nejen jako osoby, které jej mají řídit, ale mají nařízenou určitou míru přímé pedagogické činnosti stejně jako ostatní učitelé, jsou tím pádem vykonavateli. Dokáže jeden člověk obstát ve všech třech rolích? Každou z těchto rolí hodnotí někdo jiný (snad s výjimkou České školní inspekce). Schopnosti manažerské kontroluje především zřizovatel školy, většinou tedy obec nebo kraj, jako na lídra na něj kriticky pohlíží

¹² PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*: (2008)

¹³ *Kompatibilita*. [online] <https://cs.wikipedia.org>

¹⁴ *Kompatibilita*. [online] <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

podřízení pedagogičtí i provozní pracovníci a jestli je zároveň i dobrým učitelem, proberou mezi sebou nejčastěji žáci či jejich zákonní zástupci.

3. Ředitel školy v současném vzdělávacím systému

3.1 Stručný vývoj pracovní pozice ředitele školy

Tomuto tématu se uceleně věnuje např. Matulová (2007)¹⁵, zmíním zde proto jen nejdůležitější změny v přístupu k výkonu funkce ředitele školy.

Už na počátku 20.století v období Rakouska – Uherska měl ředitel (správce) školy na starosti jak řízení celého vzdělávacího procesu, tak i administrativu a běžný provoz školy. Převáděno na dnešní poměry byl už tehdy ředitel manažerem. Znění tehdejších zákonů jej však pasovalo spíše do role vykonavatele státní a církevní moci. Role lídra byla ve školské legislativě akcentována pouze tím, že měl ředitel vést a podporovat učitele, být jim dobrým příkladem (Matulová, 2007, s.31). Podobný stav panoval i po vzniku samostatné Československé republiky. Školská legislativa se totiž příliš nezměnila a nadále platila většina zákonů z doby monarchie, k určitým změnám ale došlo v požadavcích na ředitele školy. Do pozadí ustoupila náboženská kritéria, více se dbalo na kvalifikaci, znalost předpisů a řídicí či organizační schopnosti.

Za protektorátu byla velká část ředitelů vyměněna a na jejich místa byli dosazeni lidé ochotní prosazovat říšské ideje. Další rotace na ředitelských postech přišla po skončení druhé světové války a hlavně po převzetí moci komunistickou stranou v roce 1948. Nově dosazení ředitelé museli podporovat myšlenky marxismu – leninismu a ideově působit na své okolí – byli ideologickými lídry. V této době na jednotlivé školy dohlížely národní výbory, k nimž měli jednotliví ředitelé odpovědnost. Její míra ovšem nebyla zdaleka tak vysoká jako dnes, protože určité situace byly řešeny centrálně školskými úřady či školskou správou a ředitelé měli mnohem více času věnovat se samotnému vzdělávacímu procesu.

Legislativa po roce 1989 změnila české školství doslova od základů. Byl vytvořen prostor pro autonomii škol, změnila se struktura řízení škol a z ředitele školy se stal nejdůležitější článek řízení výchovně - vzdělávacího procesu (Matulová, 2007, s.114).

¹⁵ MATULOVÁ, J. *Ředitelé škol ve školské legislativě*. (2007)

Pracovní náplň ředitelů se výrazně změnila s přechodem na právní subjektivitu. Stali se jednak statutárními zástupci, kteří jednají za organizaci směrem ven, dále jim připadla kompetence zaměstnavatele, tzn. řešit pracovně-právní vztahy, pominout nelze ani kompetenci pro výkon státní správy ve školství.

3.2. Předpoklady pro výkon funkce ředitele

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy upravují §3 - 5 zákona 563/2004Sb. o pedagogických pracovnících.¹⁶ Jedná se zejména o získání pedagogického vzdělání, délku praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti, získání znalostí v oblasti řízení školství úspěšným absolvováním studia pro ředitele škol (tzv. funkční studium), vysokoškolského studia v programu školský management nebo vzděláním v konkrétním programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou. V praxi se tedy řediteli škol v souladu s platnými zákony stávali a stávají učitelé. Teprve před několika lety bylo legislativně upraveno, že ředitel si musí po svém jmenování do funkce nejpozději do 2 let doplnit vzdělání jedním z výše uvedených studijních programů. Rozhodnutí a vize stát se ředitelem školy jistě nerodí ze dne na den. Člověk k nim dospívá postupně a v dnešní době většinou dříve, než je mu umožněno se o tuto funkci ucházet. Vzhledem k tomu, že většinu studijních programů pro vedoucí pracovníky je možné absolvovat formou kombinovaného či distančního studia, jsme v dnešní době čím dál častěji svědky toho, že ke konkurzům na místa ředitelů škol přicházejí kandidáti, kteří již mají tuto zákonnou podmínku splněnu nebo jsou právě v průběhu studia.

3.3. Právní předpisy upravující jmenování a odvolání ředitele školy

Jedná se hlavně o §166 zákona 561/2004 Sb. (školský zákon)¹⁷. Podle platného znění ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním

¹⁶ Zákon o pedagogických pracovnících. [online] www.msmt.cz

¹⁷ Školský zákon. [online] www.msmt.cz

právním předpisem (viz kap. 3.2). Ředitel je jmenován zřizovatelem na základě konkurzu, a to na dobu určitou v trvání 6 let. V průběhu posledních 6 měsíců trvání pracovního poměru může zřizovatel vyhlásit konkurz na další období. Pokud tak neučiní, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru ředitele na další šestileté období.

Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti zřizovatel odvolá z vedoucího pracovního místa v případě

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním právním předpisem,
- b) nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu,
- c) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu, nebo
- d) organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.

3.4. Povinnosti ředitele školy dle platné legislativy

§ 164 školského zákona

(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

3.5. Ředitel školy jako manažer

I když pojmy jako manažer či management mají mnohem větší význam ve firemních kruzích, nikdo již dnes nepochybuje o tom, že i ředitel dnešní české školy je manažerem se vším všudy. Vzhledem k legislativním úpravám je to vlastně i nutností, podle zákona musí mít každá škola svůj statutární orgán, tedy osobu odpovědnou za řízení a vedení školy. Bez toho nemůže být instituce zapsána v rejstříku škol. Velmi vysoká míra autonomie, kterou dnešní české školy, resp. jejich ředitelé disponují, vyžaduje, aby ředitel školy ovládal základní manažerské funkce, tedy plánování, organizování, činnosti personální včetně vedení lidí a samozřejmě kontrolování¹⁸. Náplň jednotlivých manažerských funkcí se logicky odvíjí od specifického prostředí konkrétní organizace.

Plánování

Nedílnou součástí přihlášek do konkurzních řízení na místo ředitele školy je dnes je příloha „koncepce rozvoje školy“. Ředitel tímto dokumentem vlastně naznačuje hodnotící komisi, jakým směrem se škola bude ubírat v případě, že jeho kandidatura bude úspěšná, předkládá svou vizi a strategii do budoucnosti, i když její realizace je spíš otázkou leadershipu. Tvorba tohoto dokumentu pro konkrétní pracovní místo ovšem

¹⁸ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. (2006)

předpokládá důkladné seznámení se školním vzdělávacím programem školy, aby jeho vize a strategie nebyla diametrálně odlišná od toho, jakým směrem se škola ubírá nyní. Vytváření školních vzdělávacích programů na jednotlivých školách znamenalo v podstatě také plánování do budoucna a pokud se nejedná o člověka, který se do konkurzu přihlásil z pozice současného ředitele či jiného zaměstnance této školy, může jeho původní záměr zcela zásadně kolidovat s tím, kam má škola namířeno. Mnohem větší starosti s plánováním budou mít školští manažeři v konkurenčním prostředí velkých měst a městských částí, kde je vysoká koncentrace škol poskytujících stejný stupeň vzdělávání, na venkovských školách většinou odpadá přetahovaná o děti, protože zde je vše většinou dáno spádovou oblastí školy, dopravní obslužností aj. To ale neznamená, že by si ředitelé venkovských škol mohli dovolit tyto činnosti podcenit. Nejde samozřejmě pouze o nasměrování školy, ředitel plánuje i množství jiných činností – mzdové rozvahy, personální záležitosti, investice do vybavení či rekonstrukcí objektů apod.

Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby maximální měrou přispívaly k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.¹⁹ Hlavním cílem ředitele školy v této oblasti je tedy uspořádat své zaměstnance podle určité struktury, která by samozřejmě měla reflektovat současnou situaci a potřeby školy z hlediska počtu pracovníků, nutnosti zřizovat týmy (ať už trvalé či dočasné). Rozhoduje i o tom, do jaké míry své povinnosti a kompetence přenesle na své podřízené pracovníky, tedy zástupce či učitele. Toto samozřejmě musí dělat uváženě a s citem, protože delegování důležitých funkcí a činností na konkrétní učitele může mít za následek změnu klimatu v pedagogickém sboru, většinou bohužel k horšímu.

¹⁹ VEBER, J.;aj. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2014)

Kontrolování

Věc někdy nepříjemná, zvlášť ve školství, ale zcela jistě bezpodmínečně nutná. Ředitel školy jako statutární orgán je totiž vlastně zodpovědný úplně za všechno, kontrola by tedy měla být jedním ze základních pilířů výkonu jeho funkce. Potažmo samozřejmě jeho zástupce, protože právě kontrola bývá často tou činností, kterou ředitel na svého nejbližšího podřízeného deleguje. Ať už je to kontrola dokumentace, hospitace, dodržování dohledu nad žáky apod.

Personální činnosti

Vrcholový manažer si nezřídka při změně pracovního místa v novém působišti volí nový tým nejbližších spolupracovníků podle svých představ. Ředitel školy je v tomto případě dosti omezen, asi si nelze dobře představit, že by po nástupu na místo vyměnil větší množství podřízených pracovníků. Reakce zřizovatele by na sebe určitě nedala dlouho čekat. Přes to všechno má podle zákona ředitel školy jako statutární orgán plné právo volit své podřízené bez jakéhokoliv zásahu odjinud. I když toto právo také není nezpochybnitelné, je znám případ, kdy člověk z vnějších zdrojů, zamýšlený ředitelem na jmenování do funkce zástupce ředitele, nebyl zřizovatelem akceptován a ředitel na popud zřizovatele udělal jakési výběrové řízení, z něhož vyšel jako vítěz zaměstnanec školy, jenž se do tohoto uměle vytvořeného řízení přihlásil.

Rozhodování

Podstatou této funkce je vybrat ze dvou či více variant řešení tu nejlepší. Zvolení správné možnosti v kombinaci s dobrým načasováním je pro fungování takřka klíčové. Před rozhodnutími nejrůznějšího charakteru i různých stupňů důležitosti stojí (nejen) školský manažer denně. Nenajdeme samozřejmě ředitele, který by se ve všech případech rozhodoval stoprocentně správně, ale uvážlivý manažer se snaží eliminovat případné negativní dopady jeho rozhodnutí již během jednotlivých fází samotného rozhodovacího procesu.

3.6. Ředitel školy jako lídr

Přestože Vodáček²⁰ uvádí vedení lidí jako jednu ze základních sekvenčních manažerských funkcí, v této práci přesuňme tuto činnost do role lídra. Pokud obecně platí, že kolektiv pracovníků je pro fungování společnosti takřka nejdůležitější, ve školství toto platí dvojnásob. Pedagogický sbor je velmi křehký systém, často citlivý na sebemenší zásahy zvenčí. Ředitel či zástupce by v tomto případě měli být prvkem, který motivuje a přesvědčuje pracovníky o tom, že nastolená cesta je správná i za cenu změn, které nemusí být vždy všem po chuti. Jednoduché to ovšem nemají – lídrem se člověk stává v momentě, kdy je jako lídr respektován a následován lidmi, které vede.

Schopnosti vedoucích pracovníků v rolích lídrů zajisté prověřila hlavně tvorba školních vzdělávacích programů, jelikož se jednalo se o zásadní změnu ve fungování každé školy, které se tato reforma týkala. V dnešní době jsou to pak různé projekty, do kterých mohou školy vstoupit, ale od pedagogů to předpokládá aktivní zapojení (účast na školeních a seminářích, tvorba vzdělávacích materiálů), k čemuž nejsou všichni vždy ochotni. Často se bohužel ukazuje, že někteří učitelé naprosto nereflektovali změny, které v souvislosti se zavedením ŠVP nastaly a pro ředitele bylo (a mnohdy dodnes je) velmi těžké je nasměrovat tak, aby realizované výstupy byly kompatibilní s rámcovým, resp. školním vzdělávacím programem, aby byly naplněny vize a cíle, které si škola stanovila a za jejichž naplnění je samozřejmě zodpovědný ředitel. Ten deleguje

3.7. Ředitel školy jako vykonavatel pedagogického procesu

Ředitelem se podle platných zákonů může stát člověk s pedagogickým vzděláním a praxí, řediteli se tedy stávají učitelé. A možná právě proto je jednou z jejich pracovních činností právě přímé působení na žáky. Poměrně intenzivně se v současné době diskutuje otázka, zda by ředitel školy měl vůbec vykonávat přímou pedagogickou činnost. Názory na tuto problematiku jsou samozřejmě různé. Někteří ředitelé přímou vyučovací činnost obhajují, nechtějí ztratit kontakt s žáky. Vzhledem k tomu, že ředitelé jsou podle platné legislativy zároveň vystudovanými učiteli, nelze se většině z nich divit. Čím dál tím více

²⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. (2006)

ale zaznávají hlasy, ředitel by se měl soustředit na manažerské a lídrovské role a samotný pedagogický proces pouze řídit, kontrolovat a posouvat správným směrem v souladu se školním vzdělávacím programem a vizí či strategií školy. Nebo snad přenechat vedení lidí svému zástupci, který stejně bývá často označován jako prostředník mezi sborem a ředitelem?

3.8. Nařízení vlády 75/2005

Tento dokument určuje míru vyučovací povinnosti i pro vedoucí pedagogické pracovníky na jednotlivých typech škol, souvisí tedy s rolí vykonavatele²¹. V platnosti je oficiálně od roku 2009, ale již dlouhá léta předtím se uvedený počet vyučovacích hodin pro jednotlivé skupiny učitelů neměnil. Školství přitom prošlo za posledních více než dvacet let dosti významnými změnami, které mají vliv na činnost ředitelů škol i jejich zástupců. Zmíňme například změnu subjektivity na právnickou osobu, decentralizaci části veřejné správy ve školství, zejména přechod kompetencí zřizovatele na územní samosprávné celky. Proto začala vláda počátkem roku 2015 projednávat návrh, který by toto nařízení změnil. Iniciátory projednávaného návrhu byli především ředitelé mateřských a základních škol – zatímco u ředitelů středních škol dlouhodobě nižší přímá pedagogická činnost novým společenským podmínkám nadále vyhovuje, u ředitelů MŠ a ZŠ byla její míra podrobena dlouhodobé kritice. V platnost tento návrh vstoupil 1.9.2016.

Tabulka č.1: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

Funkce	Počet tříd, oddělení	Počet hodin
ředitel MŠ	1 až 2	20
	3 až 4	15
	5 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6

²¹ Nařízení vlády 75/2005, platné od r. 2016 [online] www.msmt.cz

zástupce ředitele MŠ	1 až 3	25
	4 až 6	20
	7 a více	17
ředitel MŠ s internátním provozem	1	16
	2	14
	3 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6
zástupce ředitele MŠ s internátním provozem	1 až 2	22
	3 a více	16
ředitel základní školy s 1. stupněm	1 až 6	12
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel základní školy a) s druhým stupněm b) s prvním a druhým stupněm	do 9	8
	10 až 18	7
	19 až 23	6
	24 a více	5
ředitel ZŠ b) speciální s prvním stupněm a oddělením ročníků druhého stupně	1 až 6	12
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel ZŠ a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením b) speciální s prvním stupněm	1 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	7
ředitel ZŠ a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením b) speciální s prvním a druhým stupněm	do 9	7
	10 až 14	6
	15 až 18	5
	19 a více	4
zástupce ředitele ZŠ	do 14	11
	15 až 22	9
	23 a více	7

Oproti minulému znění tohoto nařízení došlo k několika změnám, vždy se jednalo o snížení. Zejména u ředitelů mateřských škol, od kterých dlouhodobě zaznívaly stížnosti na příliš velkou míru přímé pedagogické činnosti a následné problémy s rozvržením času pro výkon dalších, převážně manažerských funkcí.

4. Zástupce ředitele školy

Zástupce ředitele školy je všeobecně považován také za vedoucího pedagogického pracovníka, člena nejvyššího vedení školy, záleží ovšem na přesném vymezení. Je třeba v tomto případě rozlišit pojmy zástupce ředitele a statutární zástupce ředitele.

V prvním případě se jedná o vedoucího pedagogického pracovníka, jemuž ředitel v náplni práce předává některé kompetence k řízení školy a ostatních zaměstnanců. Tato pozice nemusí být na škole zřízena, nebo naopak může být takových pracovníků více. Vše v tomto případě záleží na rozhodnutí ředitele. Většinou je praxe taková, že ředitel deleguje na svého nejbližšího podřízeného pracovníka konkrétní činnosti. Zpravidla to bývá tvorba rozvrhu hodin tříd i učitelů, plán zastupování za nepřítomné učitele, koordinace dohledu nad žáky, kontrolní činnost ohledně výsledků výchovně-vzdělávacího procesu (hospitace), kontrola pedagogické dokumentace (třídní knihy, třídní výkazy, katalogové složky žáků) či vedení školní matriky. Ve většině případů je také tento pracovník pověřen zastupováním ředitele po dobu jeho nepřítomnosti – samozřejmě v činnostech, ve kterých ředitel zastupitelný je. Nelze v tomto případě delegovat činnosti, které ze zákona přísluší pouze statutárnímu orgánu (§165 školského zákona).

Statutární zástupce ředitele naopak vůbec nemusí být pedagogickým pracovníkem ani vedoucím zaměstnancem. Tato osoba může v nepřítomnosti ředitele činit právní úkony jménem školy jako právnické osoby. V tomto případě je zastupování absolutní.

Zřízení pozice zástupce ředitele je plně v kompetenci ředitele školy v souladu s §33 Zákoníku práce²² a nemá přímou oporu ve školské legislativě. Zástupce ředitele

²² Zákoník práce. [online] <https://business.center.cz/>

školy je zmiňován pouze v nařízení vlády 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Přestože si roli manažera školy společnost většinou spojuje s ředitelem, náplní práce zástupce jsou samozřejmě i některé manažerské funkce, které na něj jeho přímý nadřízený deleguje.

Zástupce ředitele školy není povinen absolvovat kvalifikační studium, nicméně někteří pracovníci v této pozici studují nebo již studijní program úspěšně absolvovali. Hlavními důvody jsou vyhlídky do budoucna, někteří z nich se samozřejmě později chtějí stát řediteli, často může tento fakt souviset i se zařazením do vyšší tarifní třídy.

5. Rozdíly u vedoucích pracovníků v jednotlivých typech škol

Co konkrétně trápí ředitele škol, potažmo celé české školství po zavedení právní subjektivity, hodnotí zpráva společnosti McKinsey & Company²³ na základě průzkumu mezi 650 řediteli základních a středních škol. Podle ní ředitelé celou polovinu času věnují administrativě školy a běžnému provozu, 10% výuce, 20% komunikaci a pouze 20% času věnují řízení samotného výchovně – vzdělávacího procesu a zlepšování kvality výuky, což se ukazuje jako nedostatečné. Podle téže zprávy v nejlépe fungujících výchovně – vzdělávacích systémech se toto číslo pohybuje minimálně kolem 50%, často i výše, což je ovšem pro současného ředitele u nás s ohledem na výčet jeho povinností absolutně nepředstavitelné. Zpráva McKinsey & Company ale uvádí, že mnoho ředitelů přiznává delegování řízení kvality výuky na zástupce ředitele. Při dnešní administrativní zátěži ředitelů se tento krok může jevit jako logický, záleží ovšem na míře důvěry, kterou ředitel jako osoba plně zodpovědná do svého zástupce vkládá. Navíc průzkumem mezi zástupci ředitelů bylo zjištěno, že čas věnovaný řízení kvality výuky je u zástupců přibližně stejný jako u ředitelů (20%). Asi nejviditelnějším v tomto ohledu je počet hospitací ředitelů a jejich zástupců. Zástupci totiž obecně absolvují více hospitačních hodin než jejich

²³ VÍŠEK, T.; KLESKEŇ, B. *Klesající výsledky českého základního a středního školství : fakta a řešení*

nadřazení – není to zřejmě proto, že by se ředitelé tomuto úmyslně vyhýbali, jednoduše na to nemají čas. A protože hospitace je asi nejlépe vykazovatelná forma kontrolní činnosti a ředitel ví, že ji musí nějak doložit, pověří touto činností většinou svého zástupce, když to jeho časové možnosti neumožňují jemu samotnému

Ředitel totiž neustále pracuje pod tlakem – jednak (často neprávem) zakořeněný strach z České školní inspekce, jednak tlak zvenčí – rodiče, kteří mají tendenci si čím dál více „dovolovat“, mluvit ředitelům do práce, dlouhodobě roste počet podnětů České školní inspekci, může jít o tlaky např. sponzorů a dalších, toto je čím dál tím víc patrné v konkurenčním prostředí větších sídel.

Přestože se snažím nahlížet na problematiku vedoucích pracovníků ve školství obecně, je jasné, že náplň ředitelů a jejich zástupců v jednotlivých typech škol se může v různé míře lišit. Největší rozdíl proti ostatním bude nejspíš v mateřských školách, kde má ředitel v porovnání s ostatními typy škol vyšší míru přímé pedagogické činnosti, často nemá zástupce (pověřuje pouze vedoucí učitelku). I na jednotlivých typech základních škol se setkáme s rozdíly – záleží např. na tom, je – li škola úplná, či málotřídní. Ředitel je nakonec vždy jen jeden bez ohledu na to, kolik má škola žáků či pedagogických a provozních pracovníků. Odlišuje je pouze míra přímé vyučovací činnosti, která se odvíjí od počtu tříd či oddělení na dané škole.

6. Empirická část

6.1. Cíl šetření

Cílem tohoto výzkumného šetření bylo získat data od ředitelů a zástupců ředitelů mateřských a základních škol v souladu se zadáním práce, tedy zjistit, jak chápou vymezení rolí manažera, lídra a vykonavatele a jak si je sami definují.

6.2 Metodologie výzkumu

Jako výzkumnou metodu jsem použil dotazník. Jedná se o nejčastější způsob používaný při kvantitativním výzkumu, konkrétně získávání písemných odpovědí na základě položených písemných otázek. Tuto metodu výzkumu jsem zvolil z důvodu možnosti oslovení většího počtu respondentů v kratším čase. Oslovení byli vedoucí pracovníci veřejných mateřských a základních škol v Jihočeském kraji, a to městských i venkovských. Kraj je jedním z největších v České republice, výzkum napříč všemi sedmi okresy slibuje dostatečný počet respondentů a potřebné množství dat. Záměrem také bylo obsáhnout alespoň dva typy vzdělávacích institucí, kde se dá předpokládat určitá variabilita odpovědí v závislosti na konkrétním typu školy. Každý stupeň vzdělávání má totiž z hlediska činností a kompetencí vedoucího pracovníka svá specifika.

V rámci jednotlivých oslovených škol nebyla dopředu zjišťována organizační struktura ve vedení školy (zřízení funkce zástupce ředitele, případně jejich počet), na emailovou adresu ředitele školy byl zaslán dotazník s prosbou o vyplnění ze strany ředitele a všech zástupců, pokud je tato pozice na škole zřízena. Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou jako editovatelný soubor ve formátu *.docx (Microsoft Office WORD 2013) i z důvodu možnosti zvolit si formu vyplnění dotazníku. Někteří vedoucí pracovníci zvolili doplnění odpovědí přímo do souboru, část respondentů vyplňovala dotazník v papírové podobě a odeslala zpět vyplněné naskenované listy.

6.3 Stanovení výzkumných otázek

S ohledem na cíl této práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Jak si vedoucí pracovníci v mateřských a základních školách sami definují role manažer, lídr a vykonavatel?

Jaké předpoklady vedou k jejich úspěšnému zvládnutí?

6.4 Ověření funkčnosti

Dotazník byl před začátkem samotného výzkumu předložen ředitelům dvou základních a jedné mateřské školy na Strakonicku za účelem ověření jeho funkčnosti a srozumitelnosti tak, aby bylo případně možné provést úpravy a odstranit nejasnosti. Ředitelé měli možnost přímého telefonického kontaktu s autorem a na základě jejich podnětů vznikla finální podoba výzkumného nástroje. Ten obsahuje celkem 17 otázek: Otázky v první části dotazníku slouží k získání základních informací o škole a vedoucích pracovnících (typ školy, počet žáků, délka praxe, vzdělání potřebné pro výkon funkce vedoucího pedagogického pracovníka), druhá se pak zaměřuje přímo na jednotlivé role manažera, lídra a vykonavatele. Ty v dotazníku nebyly záměrně popsány, respondenti měli sami vysvětlit, jak tyto role chápou.

6.5 Výzkumný vzorek

Finální verze dotazníku byla rozeslána do 34 mateřských škol, 50 základních škol a dvanácti institucí, které jsou zřízeny jako ZŠ a MŠ, a to napříč všemi okresy Jihočeského kraje. Pro účely hodnocení obdržel autor vyplněné dotazníky dle níže uvedené tabulky:

Ředitel MŠ	12
Zástupce ředitele MŠ	2
Ředitel ZŠ	23
Zástupce ředitele ZŠ	14
Ředitel ZŠ a MŠ	4
Zástupce ředitele ZŠ a MŠ	1
Celkem dotazníků	56

Tabulka č.2 – přehled vyhodnocených dotazníků

7. Vyhodnocení dotazníku

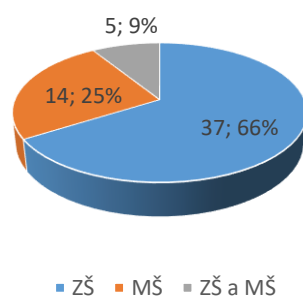
Otázka č.1

Vedoucí funkci vykonávám na:

Základní škole	37
Mateřské škole	14
ZŠ a MŠ	5

Tabulka č.3

Graf č.1 - Typ školy



Ze zkoumaného vzorku pracují přibližně dvě třetiny respondentů v základních školách, jedna čtvrtina v mateřských školách a 9% v institucích vedených jako MŠ a ZŠ.

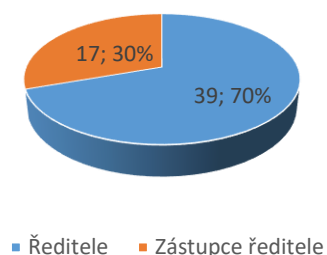
Otázka č.2

Na škole jsem ve funkci:

Ředitele školy	39
Zástupce ředitele školy	17

Tabulka č.4

Graf č.2 - Pracovní pozice



Poměr ředitelů a jejich zástupců, kteří se výzkumného šetření zúčastnili, je přibližně 70:30.

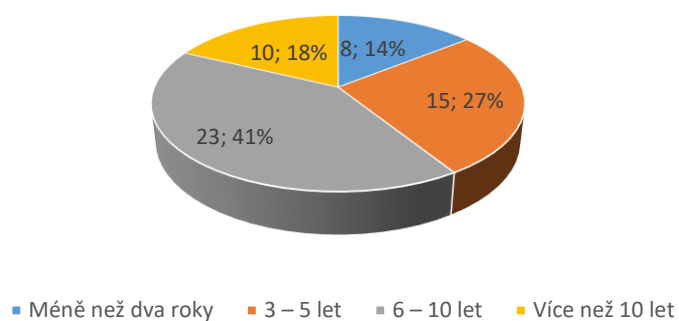
Otázka č.3

Vedoucí funkci (ředitele nebo zástupce ředitele) zastávám:

Méně než dva roky	8
3 – 5 let	15
6 – 10 let	23
Více než 10 let	10

Tabulka č.5

Graf č. 3 - Doba výkonu vedoucí funkce



41% ředitelů či zástupců má praxi kratší nebo rovnu pěti letům, nadpoloviční většina pak delší šesti let. Délka praxe ve vedoucí funkci samozřejmě nepředurčuje člověka k tomu být dobrým manažerem či lídrem, ale je zde určitý předpoklad, že pracovníci s delší praxí mohou jednotlivé role lépe chápat a rozumět jim.

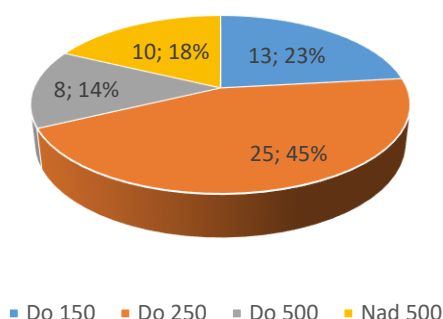
Otázka č.4

Celkový počet žáků ve škole (školách) je:

Do 150	13
Do 250	25
Do 500	8
Nad 500	10

Tabulka č.6

Graf č. 4 - Počet žáků



Velikost školy (počet tříd, oddělení, žáků a v neposlední řadě i pedagogických pracovníků) může určitým způsobem ovlivnit jednotlivé role.

Otázka č.5

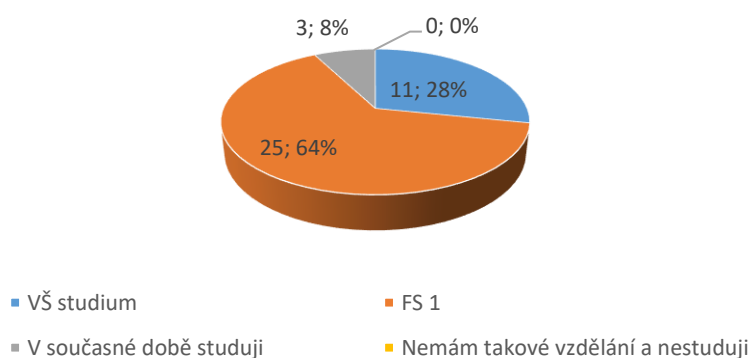
Vzdělání potřebné pro výkon funkce vedoucího pedagogického pracovníka jsem získal (a):

Ředitelé:

Vysokoškolské studium	11
Jiný studijní program	25
V současné době studuji	3
Nemám takové vzdělání a nestuduji	0

Tabulka č.7

Graf č.5 - Získané vzdělání pro vedoucí pracovníky (ředitelé)



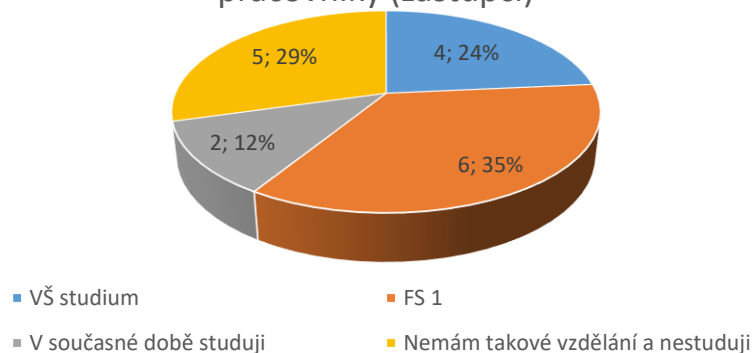
Hned 92% ředitelů úspěšně absolvovalo kvalifikační studium nutné k výkonu funkce ředitele školy.

Zástupci ředitele:

Vysokoškolské studium	4
Jiný studijní program	6
V současné době studuji	2
Nemám takové vzdělání a nestuduji	5

Tabulka č.8

Graf č.6 - Získané vzdělání pro vedoucí pracovníky (zástupci)



U respondentů - zástupců ředitele je situace trochu jiná. Nemají povinnost absolvovat kvalifikační studium, někteří ale již s vyhlídkou na budoucnost mají tuto podmínku pro případný nástup do pozice ředitele školy splněnu či momentálně studují. Najdou se naopak i zástupci, kteří zatím nestudují a o kvalifikačním studiu neuvažují.

Otázka č.6

Kterou část Vaší pracovní náplně dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje pojem vykonavatel pedagogického procesu?

Odpověď: učitel, pedagog, vyučující

Všichni respondenti bez výjimky uvedli, že role vykonavatele pedagogického procesu se týká přímé pedagogické činnosti, tedy samotného vzdělávání žáků. V tomto ohledu lze tedy říci, že pojmu vykonavatel vedoucí pracovníci rozumějí a dokáží ji jednoznačně vymezit vůči rolím manažera a lídra.

Otázka č.7

Kolik vyučovacích hodin týdně představuje Vaše přímá pedagogická činnost podle současné legislativy (nařízení vlády 75/2005 po 1.9.2016)?

Ředitel ZŠ (ZŠ a MŠ)	12h	2
	10h	3
	8h	4
	7h	9
	6h	7
	5h	2
Ředitel MŠ	20h	1
	15h	3
	12h	5
	9h	2
	6h	1
Zástupce ředitele ZŠ (ZŠ a MŠ)	11h	8
	9h	5
	7h	2
Zástupce ředitele MŠ	17h	2

Tabulka č.9

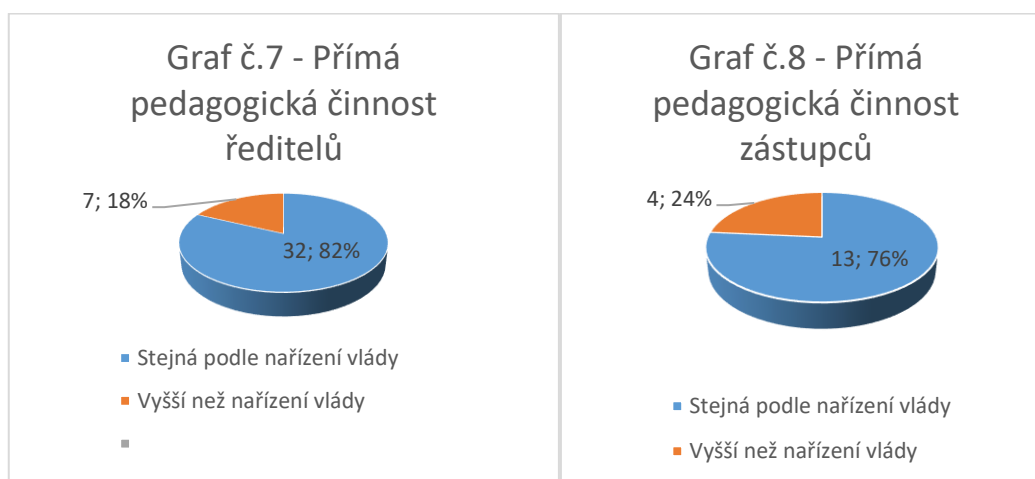
Odpovědi na tuto otázku jsou prostým přehledem míry přímé pedagogické činnosti dotázaných pracovníků.

Otázka č.8

Počet skutečně odučených hodin ve školním roce 2016/2017 je ve srovnání s nařízením vlády 75/2005:

Ředitelé	Stejný podle nařízení 32 Vyšší než nařízení 7
Zástupci ředitele	Stejný podle nařízení 13 Vyšší než nařízení 4

Tabulka č.10



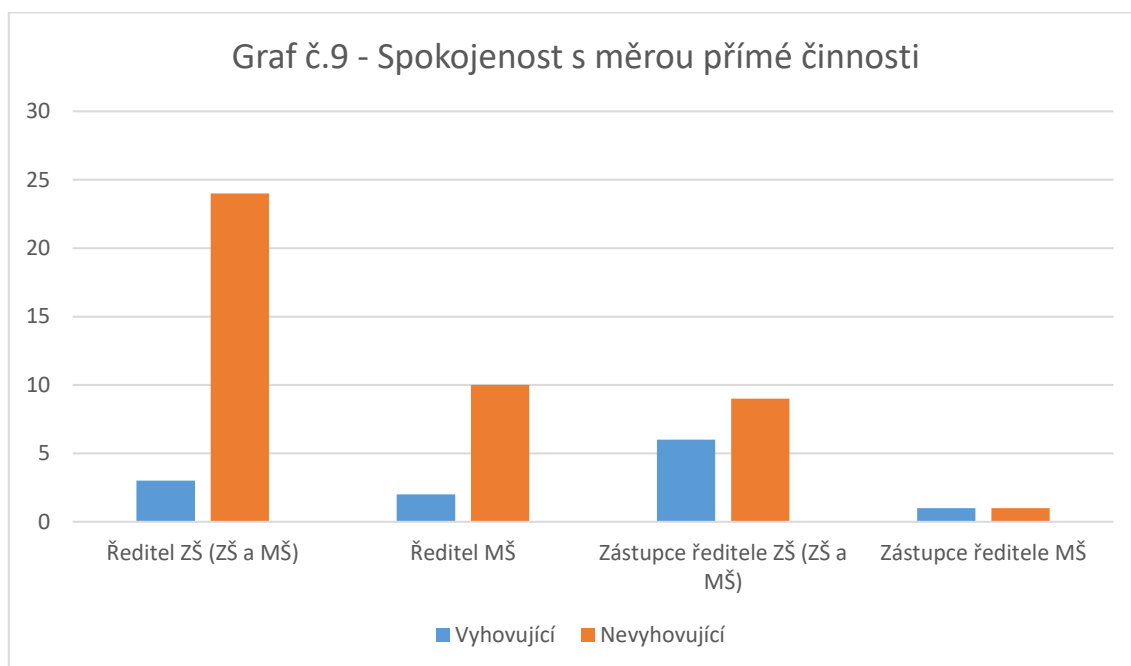
Většina dotázaných vykonává z hlediska hodinové dotace přímou pedagogickou činnost v souladu s nařízením vlády 75/2005, celkem u jedenácti respondentů se objevuje vyšší míra přímé činnosti. Tito lidé pak také v následujících otázkách uvádějí vyšší procento času, které musí věnovat roli vykonavatele a logicky se tím snižuje čas, v kterém je možno zabývat se činnostmi manažerů a lídrů.

Otázka č.9

Míra přímé vyučovací povinnosti je aktuálně podle Vás:

Ředitel ZŠ (ZŠ a MŠ)	Vyhovující	3
	Nevyhovující	24
Ředitel MŠ	Vyhovující	2
	Nevyhovující	10
Zástupce ředitele ZŠ (ZŠ a MŠ)	Vyhovující	6
	Nevyhovující	9
Zástupce ředitele MŠ	Vyhovující	1
	Nevyhovující	1

Tabulka č.11



Velké většině tázaných míra přímé pedagogické činnosti nevyhovuje. Není to snad proto, že by učitel nechtěli, ale nedostává se jim dostatek času na další činnosti v rolích lídrů a manažerů.

Otázka č.10

Měla by být pro vedoucí pracovníky zachována přímá vyučovací povinnost?

Ano ve stávající podobě	Ředitelé	3
	Zástupci	4
Ano, ale se změnami (snížení)	Ředitelé	18
	Zástupci	8
Ne	Ředitelé	10
	Zástupci	3
Ano, ale pouze pro zástupce ředitele	Ředitelé	8
	Zástupci	2

Tabulka č.12

V každé z obou skupin (ředitelé i zástupci) jsou respondenti, kterým současný stav vyhovuje, většina ale i po novele nařízení vlády 75/2005 považuje míru přímé pedagogické činnosti za příliš velkou.

Otázka č.11

Jak byste sám sebe definoval(a) v roli lídra? Co pro Vás tento pojem ve Vaší praxi znamená?

Vedení pracovního kolektivu	38
Komunikace s pracovníky	27
Naplnění cílů a vizí	31
Být následován svými podřízenými	15
Motivace pracovníků	29
Nevím, nedokážu určit	7

Tabulka č.13

U této otázky byla respondentům záměrně ponechána úplná volnost v odpovědích za účelem zjištění, nakolik oni sami dokáží definovat činnosti, které přiřazují roli lídra. Vyhodnoceny byly všechny odpovědi, přičemž někteří respondenti uvedli hned několik možností, celkový počet odpovědí tedy v tomto případě nekoresponduje s počtem tázaných pracovníků. Odpovědi, které se v určitých ohledech jen nepatrně lišily, byly zařazeny k těm, kterým svou formulací nejlépe odpovídaly. Většina odpovědí se vztahuje k podřízeným pracovníkům. Jde hlavně o jejich vedení, motivaci a komunikaci s nimi, snaze být jimi následován, k realizaci cílů, které si nadřízení kladou. Několik dotázaných nedokázalo pro vlastní osobu roli lídra definovat, ve všech případech to ovšem byli zástupci ředitele.

Otázka č.12 (pouze pro ředitele)

Delegujete některé z činností patřící podle Vás do role lídra na své podřízené (zástupce)? Pokud ano, jaké?

Ne, nedeleguji	26
Komunikace s pracovníky	12
Vedení porad	2

Tabulka č.14

Ředitelé uvádějí, že činnosti lídra na své zástupce většinou nedelegují, jde vesměs o komunikaci s ostatními pracovníky školy, či vedení dílčích operativních porad pedagogického sboru.

Otázka č.13

Jak byste sám sebe definoval(a) v roli manažera? Co pro Vás tento pojem ve Vaší praxi znamená?

Zajištění provozu školy a výuky	50
Čerpání finančních prostředků	42
Výkon státní správy	35
Plánování	22
Organizování	18
Rozhodování	19
Komunikace se zřizovatelem	11
Nedokážu posoudit, nevím	0

Tabulka č.15

V odpovědích na tuto otázku se objevují jak základní manažerské funkce, tak i konkrétní činnosti. Mezi nejčastější odpovědi patří zajištění provozu a výuky, adekvátní čerpání přidělených finančních prostředků – státních i těch od zřizovatele, výkon státní správy, zhruba pětina respondentů (výhradně ředitelé) zmiňují i důležitost komunikace se zřizovatelem školy. Nikdo z dotázaných neodpověděl ve smyslu, že neví nebo nedokáže určit, jaké manažerské činnosti vykonává.

Otázka č.14 (pouze pro ředitele)

Delegujete některé z činností patřící podle Vás do role manažera na své podřízené (zástupce)? Pokud ano, jaké?

Ne, nedeleguji	16
Plánování	23
Organizování	19

Tabulka č.16

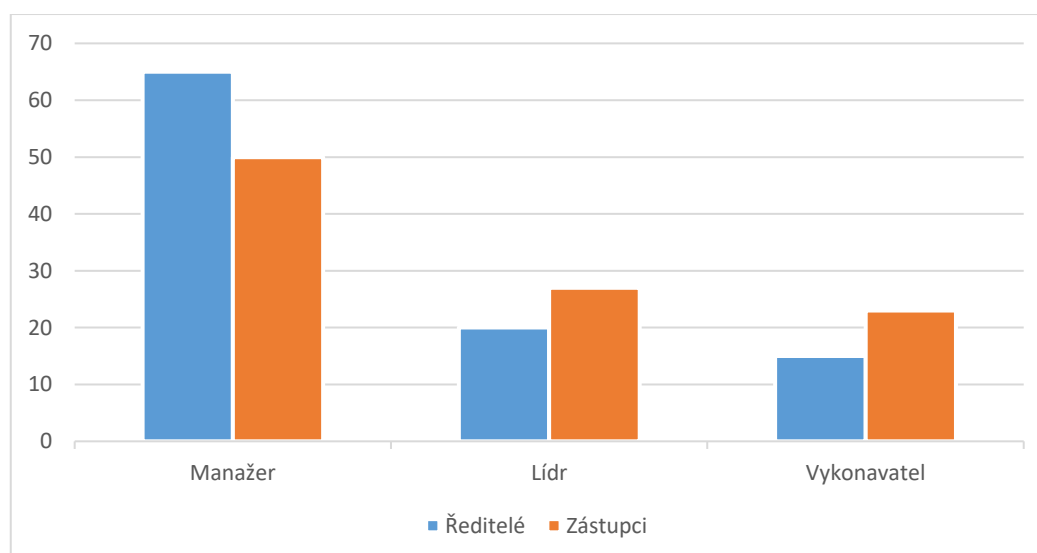
Z manažerských činností delegují dotázaní ředitelé na své zástupce činnosti související s plánováním a organizováním. V tomto případě se jedná převážně o agendu rozvrhů hodin, zástupů za nepřítomné pedagogy, hospitační činnost či kontrolu pedagogické dokumentace. Rozhodování či personální činnosti zůstávají výhradně v gesci samotných ředitelů škol.

Otázka č.15

Kolik procent pracovní doby přibližně věnujete činnostem v jednotlivých rolích?

Manažer	65	50
Lídr	20	27
Vykonavatel	15	23

Tabulka č.17



Graf č.10 – současné rozložení rolí

Otázka č.16

Je Váš čas věnovaný jednotlivým rolím dle Vašeho názoru vyvážený?

Ano	12
Ne	43

Tabulka č.18

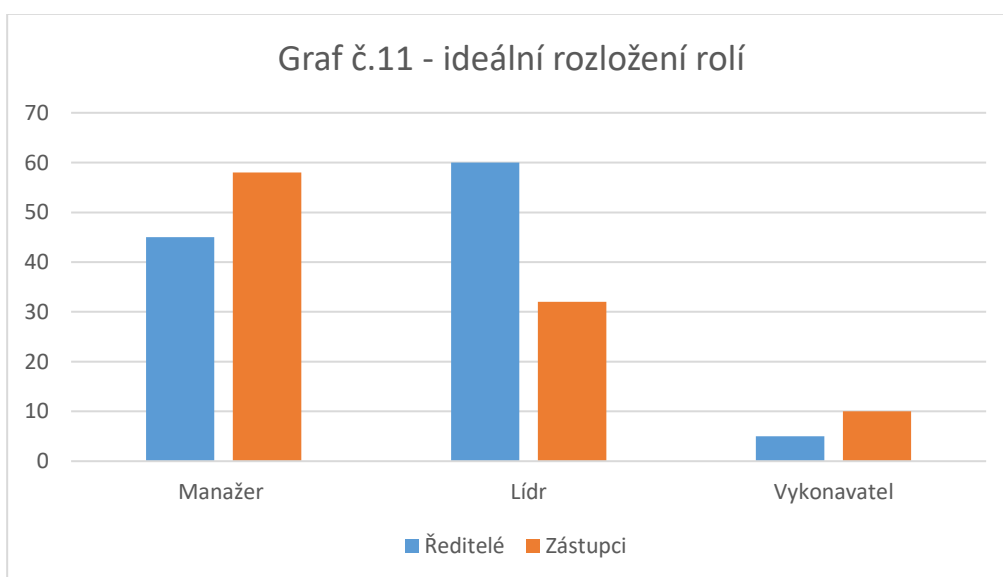
Pouze 12 respondentů si myslí, že svůj čas věnují dostatečně všem rolím. Ostatní by rádi svou pracovní dobu rozvrhli jinak - pro ně samozřejmě lépe. Nejvíce zbytečného času tráví u administrativy, výkaznictví či správních úkonů, většina opět zmiňuje potřebu snížit přímou pedagogickou činnost.

Otázka č.17

Jak si ideálně představujete rozložení jednotlivých rolí (v%) ve Vaší pozici?

Manažer	45	58
Lídr	60	32
Vykonavatel	5	10

Tabulka č.19



Z odpovědí na poslední otázku a porovnání grafů č.10 a č.11 je patrné, že ředitelé by velmi rádi posílili v roli lídrů na úkor rolí manažerů a vykonavatelů, v tom jim ale brání nadměrné množství manažerských činností a vlastně tak potvrzují obecně známý názor, že čas věnovaný hlavně úkonům v roli manažera brání efektivnějšímu vedení kolektivu.

Zástupci by naopak ideálně rádi věnovali více času manažerským činnostem (což může poukazovat na to, že ředitelé na ně tyto činnosti delegují, netouží po tom být lídry, ale i oni by uvítali snížení přímé pedagogické činnosti, která v průměru tvoří zhruba 40-50% úvazku běžného učitele.

9. Závěr

Teoretická část práce se věnovala vysvětlení pojmů důležitých pro pochopení rolí, v kterých vykonávají svou činnost dnešní vedoucí pedagogičtí pracovníci v českém školství.

Empirická (výzkumná část) se zaměřila na ředitele a zástupce ředitelů škol v jihočeském regionálním školství. Cílem bylo zjistit, jak si vedoucí pracovníci sami definují role, ve kterých vystupují – manažera, lídra a vykonavatele pedagogického procesu. Výzkum proběhl formou dotazníku o celkem 17 otázkách, jednalo se tedy o kvantitativní výzkum. Jednotlivé otázky byly zpracovány a vyhodnoceny, nejčastěji formou tabulek a grafů v případě uzavřených položek. Protože si význam jednotlivých rolí měli definovat sami respondenti, byly tyto konkrétní otázky položeny jako otevřené, aby měli dotazovaní dostatek prostoru pro vyjádření vlastního názoru.

Z šetření vyplynulo, že ředitelé i zástupci velmi dobře rozumějí pojmu vykonavatel pedagogického procesu a dokáží jej oddělit od zbývajících dvou rolí. Tato činnost je provází od počátku jejich pedagogické kariéry a po dlouhou dobu tvořila stěžejní část jejich pracovního života. Dnes je to již jen malá část jejich pravidelné pracovní doby, přesto by většina dotázaných uvítala další snížení, aby měli dostatek času se plnohodnotně věnovat jiným činnostem.

U role lídra si většina respondentů uvědomuje, že se jedná o činnosti, které by měly posouvat jejich školu směrem vpřed. Pasují se do rolí vůdců kolektivu podřízených pracovníků, tahounů, motivátorů, lidí, kteří mají cíle a vize, jež se snaží naplňovat. Tato role leží z velké části na bedrech ředitelů, někteří zástupci uvedli, že si sami sebe neumí do role lídrů zařadit, nejsou tedy s touto rolí obeznámeni.

S manažerskými činnostmi jsou určitým způsobem obeznámeni všichni respondenti. Někteří ředitelé často uváděli i konkrétní manažerské činnosti (organizování, plánování, kontrolování), což ukazuje na fakt, že absolvovali kvalifikační studium, kde se s těmito aspekty manažerské práce setkali. Většina si pak management školy spojuje s kvalitním zajištěním provozu školy, výuky, často zmiňují hospodaření s přidělenými finančními prostředky, výkon státní správy ve školství či dobrou komunikaci se svým zřizovatelem (v tomto případě obecními úřady). Tento druh činností také ředitelé ve větší

míře delegují na své zástupce, hlavně v souvislosti s řízením pedagogického procesu, jako je hospitační činnost, kontrola dokumentů a podobné činnosti. Rozhodování je naopak činnost, kterou ředitelé na nikoho nedelegují.

Ředitelé a jejich zástupci ve většině případů dokáží dobře definovat role manažera, lídra a vykonavatele, vědí, jaké činnosti v konkrétních rolích vykonávají a dokáží je od sebe odlišit. Předpokladem úspěšného zvládní těchto rolí jako celku je úprava časových proporcí, které jednotlivým rolím věnují, což podle jejich názoru není možné z důvodu potřeby věnovat se ve většině času administrativním činnostem.

Použitá literatura a elektronické zdroje

Elektronické zdroje

Zákon č.561/2004 Sb.(školský zákon) ve znění pozdějších předpisů. [online]

www.msmt.cz

Zákon č.563/2004 Sb.(o pedagogických pracovnících) ve znění pozdějších předpisů.

[online] www.msmt.cz

Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb. [online]

<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Kompatibilita. [online] <https://cs.wikipedia.org>

Kompatibilita. [online] <http://slovník-cizích-slov.abz.cz>

Lídr. [online] <http://www.elseaz.cz/slovník/leader-lidr-vudce/> [online] 2016.

Lídr. [online] <https://www.av-institut.cz/kdo-je-lidr> [Online] 2016.

Manažer. [online] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Manažer> [Online] 2016.

Literatura

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno:Paido, 2000, ISBN-80-85931-79-670

MATULOVÁ, J. *Ředitelé škol ve školské legislativě*, Brno, 2007. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd, 2007-05-29

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Praha:Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

PISOŇOVÁ, M. *Osobnostný rozvoj riaditeľa školy: východiská a determinanty : výskumné závery a odporúčania pre školskú riadiacu prax*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, 126 s. Škola (Iura Edition). ISBN 978-80-8078-470-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu: praktický atlas,*

Praha:Grada, 2008, ISBN-978-80-247-2448-5

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, Praha:Portál, 2008.

VEBER, J.;aj. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* Praha:Management Press, 2014, ISBN 978-80-7261-274-1

VÍŠEK, T.; KLESKEŇ, B. *Klesající výsledky českého základního a středního školství : fakta a řešení*, Praha : McKinsey&Company, 2010

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, Praha:Management Press, 2006, ISBN 80-7261-143-7

PŘÍLOHA – vzor dotazníku

Část I.

Otázka č.1: **Vedoucí funkci vykonávám na:**

- a) ZŠ
- b) MŠ
- c) ZŠ a MŠ

Otázka č.2: **Na škole jsem ve funkci:**

- a) Ředitele
- b) Zástupce ředitele

Otázka č.3: **Vedoucí funkci (ředitele nebo zástupce ředitele) zastávám:**

- a) Méně než 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více než 10 let

Otázka č.4: **Celkový počet žáků ve škole (školách) je:**

- a) Do 150
- b) Do 250
- c) Do 500
- d) Více než 500

Otázka č.5 **Vzdělání potřebné pro výkon funkce vedoucího pedagogického pracovníka jsem získal (a):**

- a) Studium na vysoké škole (školský management)
- b) Absolvováním jiného akreditovaného studijního programu
- c) V současné době studuji
- d) Nemám takové vzdělání a nestuduji

Část II.

Vedoucí pedagogický pracovník je dle mnoha současných pramenů zároveň manažerem, lídrem i vykonavatelem.

Otázka č.6: **Kterou část Vaší pracovní náplně dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje pojem vykonavatel pedagogického procesu?**

Odpověď:

Otázka č.7. **Kolik vyučovacích hodin týdně představuje Vaše přímá pedagogická činnost podle současné legislativy (nařízení vlády 75/2005 po 1.9.2016)?**

Odpověď:

Otázka č.8: **Počet skutečně odučených hodin ve školním roce 2016/2017 je ve srovnání s nařízením vlády 75/2005:**

- a) Stejný podle nařízení vlády
- b) Vyšší než nařízení vlády

Otázka č.9: **Míra přímé vyučovací povinnosti je aktuálně podle Vás:**

- a) Vyhovující
- b) Nevyhovující – uveďte prosím důvod

Otázka č.10: **Měla by být pro vedoucí pracovníky zachována přímá vyučovací povinnost?**

- a) Ano ve stávající podobě
- b) Ano, ale se změnami (snížení)
- c) Ne
- d) Ano, ale pouze pro zástupce ředitele

Otázka č.11: **Jak byste sám sebe definoval(a) v roli lídra? Co pro Vás tento pojem ve Vaší praxi znamená?**

Odpověď:

Otázka č. 12 (pouze pro ředitele) **Delegujete některé z činností patřící podle Vás do role lídra na své podřízené (zástupce)? Pokud ano, jaké?**

Otázka č.13: **Jak byste sám sebe definoval(a) v roli manažera? Co pro Vás tento pojem ve Vaší praxi znamená?**

Odpověď:

Otázka č. 14 (pouze pro ředitele) **Delegujete některé z činností patřící podle Vás do role manažera na své podřízené (zástupce)? Pokud ano, jaké?**

Otázka č. 15 **Kolik procent pracovní doby věnujete jednotlivým rolím?**

Manažer

Lídr

Vykonavatel

Otázka č.16 **Je Váš čas věnovaný jednotlivým rolím dle Vašeho názoru vyvážený?**

- a) Ano
- b) Ne – uveďte, v čem spatřujete největší problémy

Otázka č.17 **Jak si ideálně představujete rozložení jednotlivých rolí (v%) ve Vaší pozici?**

Manažer

Lídr

Vykonavatel